



TITLE:

# 中堅企業調査について

AUTHOR(S):

田杉, 競

---

CITATION:

田杉, 競. 中堅企業調査について. 経済論叢 1968, 102(2): 139-149

ISSUE DATE:

1968-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/133290>

RIGHT:

# 經濟論叢

第102卷 第2号

---

国家独占による競争条件の 創出と軍需調達制度の合理化 .....	池 上 惇	1
雛型交渉と産業別労働組合 .....	赤 岡 功	21
ケインズ「管理通貨」思想の原形 .....	葛 西 孝 平	40

## 研究ノート

中堅企業調査について .....	田 杉 競	55
------------------	-------	----

## 書 評

「貨幣と征服」 .....	島 恭 彦	66
---------------	-------	----

---

昭和43年8月

京都大學經濟學會

## 《研究ノート》

## 中堅企業調査について

田 杉 競

## I は し が き

最近2つの中堅企業調査があいついで発表された。そのひとつは“京都における中堅的企業の成長とその課題”（京都経済同友会調査）であり、他は“関西における中堅企業の実態と展望—中間報告”（大阪工業会調査）である。後者にも“企業成長実態調査から”という副題が付されており、ともに昭和30年代の日本経済の高度成長のなかで中小企業のうちからいわゆる“中堅企業”規模のものが成長してきた事実が着目されていることを示すのである。しかも、その以前にすでに日本生産性本部の生産性研究所による調査（昭和41年）と中小企業金融公庫による調査（同42年）など全国的調査があることも見落してはならないであろう。

これら最近の中堅企業調査のうちで、それぞれが若干の特色をもつ。最後にあげた2つの調査は全国調査で、しかも生産性研究所のものはアンケート調査、中小企業金融公庫のものはむしろケース・スタディであるが、京都経済同友会と大阪工業会のものは京都および関西（京阪神）という地域を限定したアンケート調査というところに特徴がある。すなわち全国的に昭和30年代に中堅企業が成長したのに対して、これら特定地域にも同様な成長が見られたか、またそこでは何らかの特徴があったかなどについても注意が払われているのである。以下には京都および大阪の2調査を中心としてその概略を紹介してみたい。

中堅企業という語には現在必ずしも厳格な規定が確立しているとは見られない。ただ現在のところ中小企業政策および中小企業関係諸法令において資本金または出資金5,000万円未満の会社または個人（商業・サービス業では1,000万円未満）、ならびに常時使用する従業員300人未満の会社または個人（商業・サービス業では50人未満）を中小企業と扱っている。それゆえ、この限度を越えたものであって大企業の範囲に属しながら、その下限に近いところにあるものを中堅企業と呼んでいるのが通常である。このような規模のものを大企業と区別してひとつの“中堅企業”という範疇を設けるべきか、それにはいかなる産業構造的あるいは経営的特質をもつか、などについては後述のごとくなお論議があるけれども、かかる規模の群生した事実をとらえて中堅企業と呼んでいるのが現状である。中堅企業の上限はおおむね資本金20億円未満とされている。なお京都の調査は

資本金基準のみでとらえ、5,000万円以上という通常の限界の下に、さらに3,000万円以上5,000万円未満の企業若干を加えている。

両調査の全般的特色についてはじめに一言するならば、京都の調査が対象企業の経営的諸側面に主眼をおいているのに対し、大阪の調査はむしろ産業構造および産業政策的視点に重きをおいているといつてよい。

## Ⅱ 中堅企業の成立

さきにも触れたように京都経済同友会調査は、昭和42年現在、京都に本社をおき、かつ資本金が5,000万円を越える製造企業約110社（繊維の卸関係企業を加えると140社）と、そのほかに資本金3,000万円以上、5,000万円未満の製造企業約80社（繊維卸関係企業を加えて約100社）のうちから、約150社を選び、これにアンケート調査を行なって、その55%にあたる82社から回答を得て集計したものである。このうち資本金5,000万円以下であるが質的にはそれ以上の企業に劣らないと認めて加えた企業数は22社である。82社の企業別分布は下記のごとくであり、それら企業の昭和30年および35年における規模別分布も表に見るごとくで、この10年間に急速に上位規模に成長したことが見られる。

回答企業の払込資本金規模別分布の推移

規 模	S	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C	D	合 計
昭和40	—	22	21	16	8	4	7	4	82
35	24	19	13	6	2	3	2	—	79
30	56	6	7	6	1	1	—	—	77

注) 資本金規模 A<sub>1</sub> 資本金3,000万円以上5,000万円未満

(40年度末現在) A<sub>2</sub> 5,000万円以上1億円未満

B<sub>1</sub> 1億円以上2億円未満

B<sub>2</sub> 2億円以上3億円未満

B<sub>3</sub> 3億円以上5億円未満

C 5億円以上10億円未満

D 10億円台のもの

S 3000万円未満

すなわち現在中堅企業と呼ばれるものの70%以上が昭和30年当時には資本金3,000万円以下の中小企業であったのである。それらの多数が30年代に売上高で4.6倍、資本金で6.6倍、従業員数で1.8倍の成長を遂げ、従業員1人あたり付加価値生産性においても2.5倍に達したのである。そしてこれら成長を示す数値は生産性研究所調査による全国的数値とほぼ等しい。

1) このゆえに京都では「中堅の企業」という呼称を使っている。

また成長度を規模別に見るとき、全国の場合は上限の10億円台の規模企業が売上高、従業員数で伸びが著しいのに対比して、京都の場合には中堅企業のうちで中位とも見るべき3億円以上5億円未満(B<sub>3</sub>)およびその下位の規模企業の伸びが圧倒的に高いことが特徴的である。すなわち中堅企業中で上限に近いところのものよりも、やや規模の小さいところに急成長をした企業が多く見出されるのがひとつの特徴といわねばならない。

業種別に見ると種々の成長業種があり、必ずしも重化学工業に属さない産業分野で高成長が見出されるのである。とくに京都の場合、興味があるのは一般に成長産業と見られる重化学工業に属するものも、もとより高い成長率を示している(売上高において金属4.1倍、機械4.5倍、電機6.6倍)が、それらとならんでその他の産業分野にも著しい成長を示したものが多いことである。全国調査においてもそうであるが、また大阪工業会調査においても食料品、繊維工業関係にかなり高い成長が見られるのと軌を一にしている。これは大阪調査も指摘しているように昭和30年代前半の設備投資先導期に重工業が高成長し、その後半の消費需要誘発期に軽工業の高い成長が実現したからと言ってよいであろう。

いまひとつ京都において興味あるのは、中堅企業のうちには新しい企業よりも、創業いらい歴史の長い企業が少なからず見出されることであり、従来保守性が強いと考えられていた京都の中小企業のなかで、しかも明治および大正年間に創業した古い企業が中堅企業のうちの61%にも達しているのである。これに反し全国では同年間に創業したものは36.7%にとどまっている。

### Ⅲ 中堅企業の産業分野

経済全体が好況期にあるとき需要増大に恵まれて企業成長が容易にできることは当然である。けれども好景気ばかりが永續するはずはなく、不況期に入って需要の減退にあって破綻する例も少なくない。昭和30年代はたしかに日本経済全体が高度の成長を遂げ、したがって企業成長の好機会であったことも疑いないけれども、その間に軽微ながら不況期もあった。従って中堅企業が成長して現在もその存立を維持しているのは、たんに日本経済の成長の結果とだけ見ることはできない。これら企業がそれらの適正規模の分野で活動し、経営管理の努力をしたことによると考えねばならないであろう。外的な環境が有利であったとしても、それを有効に利用して経営努力をした中堅企業だけが、上記のような成長をとげることができたものと見なければならぬ。

まず、中堅企業成長の要因のひとつは特定産業分野で、ある種の製品に専門化したことである。調査した中堅企業のなかにこのような専門化を徹底したもの、あるいは専門分野をやや多様化へ進めたものが著しく多い(88%)のはこのことを示している。

しかもその専門分野がいかなる産業部門に属しているかを見れば、種々の産業部門のうちでなんらかの程度で限定された、従って総出荷額が全国的にも比較的小さい分野であることが多い。全国的な総生産額ないし総出荷額が比較的小さい商品分野は大量生産技術の用いられない、従って投下資本量の大きくない分野であり、中小企業に適したところである。もしそこで優れた経営努力を注ぐならば中堅企業であっても、その分野では大きな市場占有率をもつことが可能である<sup>2)</sup>。

このような限られた生産分野では中小規模、この場合には中堅企業が適正規模であるか、あるいはそれに近いと推定される。このような適正規模分野を選んだことが、中堅企業成長のひとつの重要な原因であったといつてよい。

しかしながら全国的に見てもその分野の総生産額が小さいから、それが中堅企業に適している分野であるならば、資本額という点からみれば他企業の参入もまた容易な分野であり、他企業からの競争が激化する可能性も大きいことは明らかである。かかる条件に対処する道が製品、サービスその他における独自性、特殊性を保持することにほかならない<sup>3)</sup>。

このように京都の中堅企業のなかには、専門分野における独自の基本技術や基本商品をもつものが少なくない。さらにその基本技術を展開して多様化へ進んでいるものもある。このような独自性を保持しているかぎり、それが限られた分野であろうとも、そこで新参入を阻止して高い市場占有率（40%ないし60%、ときには90%）をもつことができる。そればかりでなく、大企業や間屋などの大資本に対して従属的地位にたち、不利な取引条件を押しつけられるおそれも少ない。すなわち市場における独立性を保持することができる。とくに成長業種に属する独立企業は、独立専門メーカーとしての基本技術や基本商品を確立し、大企業とのあいだに均等の発展の機会、対等の取引関係を確保しており、また進んで占有率の高い関連商品を開拓している場合が多い。

ただこのように技術や製品において独自性、特殊性をもつにしても、それらはけっして絶対的なものではなく、競争を強く排除しうるものでない。またやがて他企業からの競争にさらされる可能性も大きい。すでに競争の激しさを訴えるものもあり、現在の高い占有率に大きな不安をもつものも少なくないのである。

#### IV 変化する環境への適応

現在のごとく技術、消費者の要求など環境的条件の激動する時代はかつてなかったと

2) 参入に対する障壁として資本必要額が大きな意味をもつことは、J. S. Bain の論文を引用して鎌倉氏が指摘している（同氏：価格・競争・独占，89，103ページ）。  
3) 1) を参照。

いってよい。企業が存続、成長するためにはこのような種々の環境の変化に創造的に適応することが必要なことは、はやくから指摘されていたところであるが、近年のような激動の時代にはこのことの重要性はいっそう大きい。新製品の開発、新技術の導入、新しい需要と流通条件に適應するマーケティングなどが企業の競争能力を確保し、成長を可能ならしめるのである。

京都の中堅企業はかかる技術革新に対応して新商品の開発、商品の改良に努力することによって成功したものが多く、あるいは専門化によって開発した技術を商品の多様化に展開したものもある。他方、生活様式や消費構造の変化に対応して新しい商品分野を開拓したものもある。専門化を比較的狭い範囲に限定して独自性を強化する方向をとったものと、専門化を基礎としながら多様な商品化を進めて一定分野の専門総合メーカーとなる道をとったものがあるが、これら成功した事例はいずれもなんらかの程度の専門化によって新しい環境の変化への創造的適應をはかったものと言うことができる。

このような環境の変化への適應は、もとより大企業においても必要な経営政策でなければならないが、中堅企業の場合にはそれがなんらかの程度で比較的狭い分野での専門化を基礎としていること、言いかえれば多角化や著しい多様化にまで及ばないことは当然であろう。

またこの調査で適應の過程における変化ないし移行をいくつかの型に分けて、それぞれの事例を略説しているのも、もっとも興味深い部分のひとつである。

このような新商品、新技術の開発に成功したのは、企業内に研究開発部門を確立しているためであって、この部分の回答会社73社のうち80%に当る55社が開発部門を組織において明確にもっていると答えている。そしてその組織上における地位は、社長に直属と見なすものが55社中の26社に及んでいることと併せて、中堅企業経営者の研究開発に対する意欲の高いことを物語っている。

たしかに開発部門の人員の全従業員に占める比率が10%を超える企業が12社もあることも注目されてよい。しかし一般にはかかる組織をもってはいても、研究者の人員数や、また研究施設、情報管理の面でも十分とはいえない場合が少なくない。中堅企業なるがゆえに、これらの点で大企業に比すべくもないというのが事実であろう。従ってまた、昭和30年代に中堅企業までの成長を、専門化にもとづく新商品、新技術の開発によって勝ち得たものの、その市場地位と成長を今後も続けうるかどうか、若干の疑問なきを得ないのである。

## V 経営管理上の問題

上記において明かなように、中堅企業の多くは技術的進歩のはげしい環境のなかで新

製品の開発によって成長した。あるいは市場・需要の変化に対応する商品分野の開拓によって拡大することができた。企業規模の拡大に応じて専門化をしながらも、専門技術を基礎として商品の多様化に進んだものもある。このようにして環境への適応に成功したことが中堅企業への成長を勝ち得た大きな理由である。

しかしながら企業であるかぎり、そのような外部環境への適応とともに、企業内部の経営管理に対する努力を注がなければ、企業としての存続、成長を続けることは困難である。企業ないし組織の存立条件は、内部的な経営管理システムを整えることと、外部の環境変化への適応とを通じて、企業目的を達成することであるといえるからである。

京都の中堅企業はこの調査を通じて、新技術、新製品の開発と生産管理面の努力において相当の成果をおさめたと認められるけれども、内部の経営管理においても十分であるかといえば、なおいくつかの問題をもっているようである。

そのひとつはマーケティング管理の側面である。たしかに新製品の開発は需要者の要求するところを察知して、それへの適応をはかること、すなわち売れる商品を生産・販売したという点で、近代的マーケティング、あるいはマネジュリアル・マーケティングの理論に合致した活動をしたといえる。しかしながらマーケティング活動を充実するというのは、ただそれだけに止まるのではない。市場調査、市場実査などによってたえず需要動向をつかみ、それを経営管理のあらゆる面に反映させ、販売計画、生産計画を作成して計画的経営管理をしなければならぬ。また広告や販売促進などにももっと多くの努力を傾注しなければならぬ。ブランドや企業イメージの確立のごときもその一つであろう。さらに販売経路の整備はとくに重要な方策である。しかもこれからマーケティングの諸方策を総合的・組織的に展開するいわゆるトータル・マーケティングという点から見ると、中堅企業にはまだ多くの問題が残されているように見える。調査においてこの面がやや明白にされていないが、競争がますます激化してゆくとき、マーケティングの問題をもっと重視し、努力を傾注する必要があると思われる。もっとも京都でも若干の中堅企業ではこの側面において著しい成果をあげているものがあることは認めねばならない。

いまひとつの問題は人事管理の面である。たしかに“従業員は合理的利己心をもつ社会人として、会社のなかで生き甲斐のある仕事を望んでいるのであるから、適性な人材配置と実力主義による人材の活用をはからねばならない”という理念に目覚めている経営者が多いとされている。また経営者と従業員の相互理解を深めるため、経理の公開や経営協議会、労使懇談会の制度をとる会社も少なからず存在し、なかには経営会議に従業員の参加を認めているところさえある。コミュニケーションの徹底のために社内報や、人間関係の円滑化をはかるための苦情処理制度、提案制度などもかなりひろく採用されている。



しかしながら労働力不足、人材不足の傾向が強くなり、若年層の採用難ばかりでなく、管理者、技術者をふくめたスタッフ要員の不足を訴えるものが多い。もとより、人員不足はわが国企業共通のなやみであり、従来とも新規労働力が大企業に集中しがちのなかで、中小企業が労働力不足に苦しむのは、ふしぎでないともいえよう。そして調査によれば、中堅企業はこのような事態に対処して、人材の確保、定着化対策、教育訓練、業績評価、またある程度まで福利厚生充実などに取り組みつつあり、あるいは取りくみたいとする意見がある。

しかしながら人事管理の面で、若年層の人々のものの考え方が大きく変化し、かつ企業規模が中堅企業の域に達してきたからには、中小企業の場合とは異なった管理方式をとらねばならない。権威的あるいは温情的な管理から脱して、合理的、民主的な管理へ移らねばならないであろう。若干の制度を導入してきているけれども、なお権威的ないし温情的管理の考え方が残っているところが少なくないように見える。

たとえば年功序列を是正した職務給や職階給の導入による賃金制度や、合理的基準による昇進制度なども考えられていながら、まだあまり実施されていないし、人材開発のための教育訓練に努力している企業も少ないようである。合理的、民主的に人材を開発し活用するような基本的な考え方がなくては、人員確保につとめても定着が難しいし、能力ある人材を集めることも困難となる。

この関連における重要な問題は、経営後継者ないし経営幹部の育成である。企業規模が大きくなるに従って、管理者、技術者を多く要するばかりでなく、経営幹部を確保する必要が大きくなることはいうまでもない。小さいあいだこそ、一人の経営者によって企業を切りまわすことが可能であっても、人の能力に限界がある。また権威的管理にも限界がある。有能な人材を集め、育成するとともに、その人々にできるだけ権限を委譲して能力を活用する必要がある。そしてまたかかる委譲をすることが能力育成に役立ち、ひいては経営後継者の育成ともなるはずである。

反対に、経営者がみずから経営管理のほとんどすべての事項を決定し、従業員に命令するような権威主義的管理のなかでは、従業員は能力を伸張しようとする意欲も起らず、その機会も与えられない。温情的管理によってもこのような欠陥は一部分しか緩和されない。たとい有能な、あるいは将来性ある人材を獲得しても、やがて去勢されるか、企業を去ってゆくであろう。とくに経営幹部を同族ばかりで占めるような企業では人材を育成し、確保することははなはだ困難だといわねばならぬ。

調査を見れば、京都の中堅企業のうち、創業者の直系の人々が経営代表者になっているものが18%、同族をふくめると53%を占め、世襲的になっている。

同族性ないし、世襲制は上述のような意味では人材の確保、育成にとって不利である。

ただ経営代表者でなくとも、経営幹部、すなわち株式会社の取締役と同族以外のものを加えるならば、最高経営層を強化することにもなり、将来性ある人材を育成することにも役立つであろう。

調査によれば、経営幹部、すなわち取締役のなかにある程度まで同族以外のものが加えられている。それらの人々にも経営意思決定に参加する機会が与えられているし、そのような機会があることが、将来性ある人々に向上の意欲を起させるであろう。しかしながら事実上、同族のものの権威主義が強ければ、形のうえで経営意思決定へ参加の機会が与えられても、その機会を有効に利用せず、ただ命これ従うという態度にならざるを得ない。そしてこのような実態にあると見られる場合が少なくないのである。

もとより同族のうちに、きわめて有能な人々があれば、それを経営後継者にすることは十分意味がある。けれども同族のものが経営幹部を占め、世襲制で決定するときは、能力いかに問われないおそれが多い。だからこそ、このことが経営管理の大きな問題になるのであり、しかも経営管理が独裁的なし権威的なものであれば、形式的にはいかに民主的のごとく見えても、事実はほとんど変わらないのである。かくして京都の中堅企業にとって同族性の強いものが少なくないことが、将来に向けてひとつの大きな問題と考えられるのである。この最後の点は大阪の調査もほぼ同様の結果を示している。

## VI 中堅企業の独立性

中堅企業がどこまで独立性をもっているか。資本的にも、また経営意思決定においても、独立性をもった企業と、他企業の系列企業とを比較してみると、独立企業が77%、系列企業が23%となって、前者が著しく多い。大阪の調査においても約60%が経営方針として自主経営を打ちだしているという。これに対して中村秀一郎氏の調査では約600社のうち56%が独立企業、44%が系列企業となっている。後の2調査に比べて京都では独立企業の比率が著しく高いことが特徴的である。しかも京都では比較的小規模のところでも独立企業の比率が高いのである。このために独立性がしばしば中堅企業の一特質とされる。

しかしまた大企業の系列化に入って、それへの部品供給(下請)によって成長している企業も少なくない。系列に入ることが一概に成長を妨げるものと考えことはできない。このことを注意する必要がある。系列企業であっても、その親企業との関係において、株式が親企業に相当保有され、また役員が派遣されているという場合と、ただ経常的な取引関係を保ちながら、原材料支給、技術指導、資金の斡旋などの援助を受けるにとどまっている場合とがある。株式保有、役員の派遣がある場合には、親企業からの影響力が大きく、系列企業の自主性、独立性がある程度低下することがあろうが、指導、育成

を受ける程度の関係であるならば、経営の独立性はさして害されることにはならない。

ことに数年来、わが国における親企業の下請政策は、ただ自己の当面の利益だけで下請企業を利用するよりは、長期的に下請企業をむしろ指導育成しながら、できるだけ自主的努力をさせる方向に進んでいる。ただ小企業、零細企業の場合には自主性を認めようとしても、それを実現する能力が足りないため、かかる方針がとりにくい。けれども中堅企業の域に達したものは、おうむね指導育成の効果を期待することができるから、できるだけ経営の自主性を認め、自己責任において技術的向上と成長の努力をさせようとするのである。このような場合、系列企業に完全な意味の独立性ないし自主性があるかどうかには疑問がある。小企業、零細企業に比べれば、独立性を強化したとはいえるが、それは程度の問題であり、相対的な独立性というべきであろう。第Ⅱ節で触れた製品や技術の独自性をもてば経営活動の独立性に役立つであろうが、それも多くの場合相対的なものであろう。

大阪の調査は、独立性は経営意思の自主的決定にはかならないから、長期経営計画をもつことがその指標になると解して、独立性を判断している。調査企業の34%に当るものが長期計画をもち、3年以下の計画をふくめて同様な計画をもつものを加えると60%以上になるという。たしかに長期経営計画は原則として経営の自主性なくして立てることができないから、それをもって独立性の指標と考えることもできそうである。しかしながら他面、長期経営計画の精度には種々の程度のものであり、系列企業であっても、親企業の経営計画をひとつの資料として、すなわちある程度それに依存して、自社の長期計画を立てることは可能であり、そのような計画は立てられても自主性に一定の限度があると言わねばならないであろう。

このようにして中堅企業のなかには経営意思決定の独立性を確保しているものも少なくないけれども、しばしば相対的な独立性を保持しながら、しかも相当な成長を遂げているものがある。大企業の支配に従属して、種々の面で経営を制約されるよりも、自主性をもって意思決定ができることは望ましいに違いないけれども、独立性にも種々の内容と程度があり、中堅企業としてそれにあまりこだわる必要はないのでなかろうか。従ってまた中堅企業の特徴ないし特性として抽象的な経営の独立性をあげることに疑問があると考えられる。

他方、資本の独立性、すなわち資本をほとんどあるいは全部、同族から調達しているかどうかについては、問題はむしろ逆になることが多い。資本の30%以上を同族が保有している中堅企業は、京都でも大阪でも約半ばを占めている。いわゆる同族会社である。

同族資本が大きなウェートを占めることは、その経営者の能力によって今日まで成長してきた歴史の産物でもあり、またそこでは同族の事業であるという意識から経営者や

経営幹部の意欲が高いことが予想されるけれども、前節にも述べたように将来に向って人材を育成する障害になる可能性があり、また累進所得税のもとでは個人や同族の資本蓄積が十分でなく、企業の成長可能性に見合うだけの増資が困難になる。成長の機会を見逃す危険があるわけである。それゆえ資本の独立性、あるいは閉鎖性はむしろ企業成長にとってマイナスの要因といわねばならないであろう。

## Ⅷ 結 び

以上において京都および大阪における中堅企業調査を紹介し、その主要な点を指摘した。昭和30年代に相当数の中堅企業が成立したことは明らかであり、それは注目すべき事実である。

それら企業の成長要因は、技術革新のなかで新製品、新技術の開発を行ない、また需要や市場の変化に適応した商品化に成功し、さらには専門的技術の多様化を進めるなど、激動する環境条件の変化に適時の創造的適応をはかったことである。もとよりその背後には比較的小規模ではあるが、そのもっていた技術的、マーケティング的な専門的能力があり、その専門化の基礎のうえに、かかる革新を遂げたという点を見逃してはならないであろう。専門的知識ないし能力が高かぎり、それは同じ分野への参入の障壁となり、成長に役立ったのであるが、ただかかる革新的能力の維持ないしその展開には今後かなりの努力が必要であろう。

中堅企業のこのような特色は注目に値するけれども、これら企業の経営管理の状態を検討するならば、マーケティング、人事管理、研究開発管理などにおいて、なおかなりの問題を残している企業がある。なかにはこれらの側面において相当の努力が注がれて、それが中堅企業としての高度の成長に寄与しているものもあるが、一般的にみれば、中小企業的な経営管理を脱しきれず、経営近代化への脱皮が不十分である。高度成長期という好環境のゆえに成長を遂げたけれども、今後の存続、発展をあまり楽視できない場合があるように思われる。

そして革新的な意思決定が成長の重要な要因であるにしても、経営管理がしばしば中小企業の域を脱しないとするならば、大企業と中小企業との中間に別個に中堅企業という範疇を置いて論議することにとどこまでの意味があるかという問題がある。たしかに中堅企業と呼ばれる規模の企業群が多数発生したことは事実である。しかしながら、それが他の範疇とかなり違った特質と問題をもつならば、別個の範疇を設けることに意味があるだろうが、そのようなものは見出しにくいのでなかろうか。

一面において、従属的な中小企業に反して、中堅企業が著しい独立性をもつことが明らかならば、それはひとつの特質になるかもしれないが、さきに述べたように独立性は

しょせん程度の問題であり、相対的独立性と見るべきであろう。

ただ政策上の見地がある。いままで従業員300人未満（商業については50人未満）、資本金5,000万円未満のものを中小企業と呼び、これを中小企業政策の対象とした。それらに協同組合、独占禁止法の除外例、金融機関の整備、統制などで種々の優遇を講じてきた。ところがいまや相当数の企業がその段階から成長して中堅企業といわれる規模になると、一挙にこれらの政策対象からはずされ、産業政策の盲点に陥ることになる。それらがすでに自身で経営活動を自主的に展開する十分な能力をそなえていれば問題はないだろう。ところが前述のようになお多くの経営管理上の問題をかかえているとすれば、それゆえに政策上これらに対する措置を講ずべきだという議論も成り立つ。

最近の新聞報道によれば、通産省ではこの政策上のギャップをうずめるため、若干の措置を講ずる計画があるとのことである。